

УДК 65.01

ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РИСК - МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Г.В. Меняйло,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления организациями Воронежского государственного университета; mgalina27@mail.ru

В статье рассматривается необходимость, условия и возможности формализации процесса риск-менеджмента в организации. Выделяются основные элементы эффективного процесса управления рисками и организационные аспекта создания структуры управления риском. Особое внимание уделяется активному управлению рисками и концепции «приемлемого риска».

Ключевые слова и фразы: Формализация, риск, риск-менеджмент, риск-менеджер, активное управление рисками, концепция «приемлемого риска».

Одна из проблем современного риск-менеджмента состоит в недостаточно формализованных процедурах целеполагания и определения критериев эффективности систем управления рисками в организациях.

Выделяют традиционную и интегративную парадигмы риск-менеджмента. Традиционная парадигма характеризуется фрагментированным, эпизодическим, ограниченным риск-менеджментом, то есть каждый отдел самостоятельно управляет рисками в соответствии со своими функциями; управление рисками осуществляется тогда, когда менеджеры считают это необходимым; риск-менеджмент ведется в основном в учетно-финансовой и контрольно-ревизионной сферах и касается главным образом страхуемых и финансовых рисков. Интегративная парадигма базируется на непрерывном, всепроникающем, корректном и сбалансированном риск-менеджменте, то есть управление рисками координируется высшим руководством; каждый сотрудник считает риск-менеджмент частью своей работы; процесс управления рисками является постоянной частью бизнеса фирмы, рассматриваются все риски-опасности и риски-возможности.

Управление рисками – сложный вид деятельности, связанный как с неоднозначностью самого понятия «риск», так и с многообразием проявления риска и возможностей преодоления его неблагоприятных последствий.

Основные характеристики риска сводятся к тому, что:

- риск присутствует всегда на всех этапах деятельности хозяйственных

субъектов вне зависимости от сферы их функционирования;

- полное устранение риска невозможно в силу ряда причин как объективного, так и субъективного характера.

Это требует особого подхода к управлению рисками и формализации данного процесса.

Формализация в общем виде представляет отображение результатов мышления в точных понятиях или утверждениях. Наиболее значимой разновидностью формализации является логическая формализация, которая означает выражение мысленного содержания посредством логических форм и способствует процессу приведения наук в строгую систему.

Формализация процесса управления заключается в точном его описании, а также разработке и внедрении документов (процедур, должностных инструкций, положений и т. д.), регламентирующих данный процесс.

Формализация процессов управления позволяет решить следующие задачи:

- организация деятельности,
- структурирование деятельности,
- сохранность (безопасность) деятельности,
- стандартизация деятельности,
- оценка и совершенствование деятельности.

Другими словами, формализация процессов управления дает возможность:

- определить и распределить действия между сотрудниками организации, что исключает конфликты между ними и повышает исполнительскую дисциплину;
- выявить и устранить недостатки существующей структуры управления, выстроить способ функционирования предприятия оптимальным образом;
- сохранить знания и умения персонала, которые, как правило, теряются с его уходом из организации;
- установить единый язык общения внутри организации и на разных ее уровнях;
- воспроизводить результаты независимо от изменчивости состояния слагаемых процесса и управлять деятельностью, направляя высвободившиеся усилия на ее постоянное улучшение.

Управляя рисками, многие организации страдают от двух крайностей. Первая – это отсутствие какого-либо процесса вообще, что, как правило, приводит к возникновению непоследовательности в действиях, некачественным решениям, ошибкам. Вторая крайность связана с тем, что все внимание, усилия и время направляется на формальную сторону процесса.

В связи с этим при формализации процесса риск-менеджмента необходимо учитывать возможные издержки его внедрения:

а) методологические:

- процесс риск-менеджмента не должен быть трудным, иначе сотрудники просто не будут его использовать;
- уровень детализации описания процедур может привести к сложности с пониманием документов, избыточности информации, и тем самым потеряется общее видение всего процесса;

б) организационные:

- объяснение выгод, которые получают сотрудники, формализующие свою деятельность; перенос акцента деятельности персонала с ее простого осуществления на постоянное улучшение;

- при разработке организационных документов снижается деятельность, создающая добавочную ценность для компании.

Однако издержки, связанные с формализацией деятельности, являются вложениями в нематериальные активы компании и, в конечном счете, увеличивают положительную разницу между рыночной и балансовой стоимостью организации на рынке.

Эффективный процесс управления риском в организации включает пять основных элементов.

- идентификация – формирование целостной картины рисков, угрожающих деятельности предприятия;
- оценка – полный анализ риска как по масштабу его влияния, так и по вероятности наступления;
- выбор стратегии риска (осторожной, рискованной или взвешенной);
- снижение степени риска – выбор методов воздействия на риск с целью минимизировать размер возможного ущерба или вероятность наступления неблагоприятных событий;
- контроль – наблюдение за эффективностью применения методов управления рисками, мониторинг текущей обстановки, выявление новых обстоятельств, изменяющих уровень риска.

Следует выделить три основных организационных аспекта создания структуры управления риском:

- деятельность ведущего риск-менеджера,
- деятельность отдела управления риском,
- взаимосвязь подразделения с другими структурами предприятия.

К функции риск-менеджера относятся:

- вопросы обеспечения безопасности и контроля над риском,
- формирование организационной структуры управления риском на предприятии,
- разработка основных положений и инструкций по управлению рисками.

Основными функциями отдела по управлению риском являются выявление и оценка риска, выбор и реализация методов воздействия на риски.

Основной задачей риск-менеджера и его подразделения является разработка стратегии и принципов управления риском в организации, которые должны быть изложены во внутренних нормативных документах – положении по управлению риском и руководстве по управлению риском.

Формализация предопределяет активное управление рисками в организации, которое включает постоянное проведение мероприятий по учету и контролю воздействия рисков, создание стабильно развивающейся динамичной системы риск-менеджмента с использованием современных научных технологий оценки и управления рисками. Подход к активному управлению рисками основывается на рациональном использовании всех видов существующих ресурсов (производственных, кадровых, материальных, информационных и т.д.). Формирование системы активного управления рисками на предприятии должно основываться на выборе и установлении приемлемого уровня риска.

Согласно концепции «приемлемого риска» основной целью процесса управления риском является придание максимальной устойчивости всем видам деятельности путем удержания совокупного риска (ожидаемого уровня потерь) в заданных стратегией развития организации пределах.

Концепция «приемлемого риска» возникла в противовес концепции «абсолютной безопасности» или так называемой концепции «нулевого риска», в соответствии с которой считается практически возможным исключить любую вероятность возникновения негативного воздействия рисков. При этом концепция «приемлемого риска» состоит не в том, чтобы сделать бизнес абсолютно безопасным, а в том, чтобы снизить риск до уровня, когда он перестает быть угрожающим. Другими словами, концепция «приемлемого риска» представляет собой поиск золотой середины, а именно определение некоторого компромиссного приемлемого уровня риска, который будет соответствовать определенному балансу между ожидаемой выгодой и угрозой потерь.

Вопрос о том, какой риск можно считать приемлемым, является одним из самых сложных и важных в практике риск-менеджмента. Наиболее простым способом установления уровня приемлемого риска является определение пороговых значений риска в форме задания интервалов возможных значений критериальных показателей. В качестве критериальных показателей используются величины, численно выражающие размер соответствующего риска, например, размер ущерба или вероятность его возникновения.

Величина приемлемого уровня риска зависит от состояния и характера воздействий факторов внешней и внутренней среды организации. Очевидно, что на специфику самого процесса принятия решений будет влиять, в частности, склонность менеджера к риску. Тем не менее, несмотря на некоторую субъективность таких решений, они будут определяться следующими факторами:

- особенностями измерения риска,
- традициями ведения данного бизнеса и корпоративной культурой,
- спецификой принятой программы управления риском.

Если компания четко понимает, какие риски она готова принять, то ей проще определить границу между приемлемым и неприемлемым рисками. При этом уровень принимаемых рисков должен соответствовать стратегическим целям компании и определять методы управления ими.

Принятие концепции «приемлемого риска» влечет ряд следствий, касающихся организации риск-менеджмента:

во-первых, управление рисками – это процесс, который должен начинаться уже на стадии разработки стратегии организации, причем с участием ее владельцев, поскольку именно владельцы при разработке стратегии должны задать планку максимального уровня суммарного риска, на который готова идти организация;

во-вторых, несмотря на то, что управление рисками должно быть интегрировано в общий процесс управления организацией, целесообразно, чтобы служба риск-менеджмента была организационно независима от других функциональных подразделений, то есть напрямую подчинялась высшему руководству;

в-третьих, высокий уровень риска не должен служить основанием для отказа от принятия решения; детальный анализ риска и разработка мероприятий, уменьшающих его отрицательные последствия до приемлемого уровня, позволят осуществлять высокорискованные мероприятия, фактически рискуя настолько малым, насколько это приемлемо для организации; кроме того, концепция «приемлемого риска» дает возможность оценить воздействие риска, концентрировать и распределять ресурсы не только на предотвращение

воздействия рисков, но и на заблаговременную подготовку к ним.

Итак, концепция «приемлемого риска» ориентирует организацию на создание эффективной системы управления рисками. Для этого руководство организации должно:

- осознать потребность в управлении рисками,
- определить ответственного руководителя за развитие риск-менеджмента на предприятии,
- оптимально сочетать централизацию и децентрализацию управления рисками,
- обеспечить научную обоснованность процесса управления рисками;
- непрерывно повышать квалификацию менеджеров по управлению рисками,
- получить сводные данные о фактических потерях и их причинах за прошлые периоды и спрогнозировать тенденцию их изменения,
- принять решение о разработке программы управления рисками, используя интегративный подход, то есть комплексный подход к рискам и возможностям предприятия.

Интегративная программа управления рисками должна содержать следующие разделы: представление о системе управления рисками, миссию, стратегические установки предприятия и его политику в сфере управления рисками; политику защиты от стратегического риска; подпрограмму защиты от сокрушительных рисков; подпрограмму управления в особых ситуациях; подпрограмму защиты непрерывности производства; подпрограмму рутинного риск-менеджмента; подпрограмму особых проектов; подпрограмму финансирования управления рисками; назначение ответственных по управлению рисками; порядок контроля за исполнением программы.

Таким образом, формализация процесса управления рисками организации должна сместить существующий подход к управлению рисками от фрагментарной, эпизодической, ограниченной модели к интегрированной, непрерывной и расширенной. Управление рисками является одной из важнейших логичных составляющих организованного процесса функционирования хозяйствующего субъекта, и поэтому оно должно быть интегрировано в данный процесс, иметь научно обоснованную стратегию, тактику и оперативную реализацию. При этом необходимо не только осуществлять управление рисками, но и постоянно совершенствовать инструментарий его реализации.

Список источников

1. Вяткин В.Н., Гамза В.А. и др. Управление рисками фирмы: программа интегративного риск-менеджмента / М.: Финансы и статистика, 2006. 400 с.
2. Ковалев П.П. Банковский риск-менеджмент / М.: Финансы и статистика, 2009. 304 с.
3. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации / М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2008. 240 с.
4. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент / М.: Финансы и статистика, 2006. 288 с.
5. Устенко О.Л. Теория экономического риска / Киев.: МАУП, 1997. С. 165.
6. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками / М.: ТК Велби, Проспект, 2007. 160 с.
7. Холмс Э. Риск-менеджмент / М.: Эксмо, 2007. 298 с.

FORMALIZATION OF RISK MANAGEMENT PROCESS IN THE ORGANIZATION

G.V. Menyailo,

Ph. D. Economy, Associate professor of the Chair of Economics and management of organization of Voronezh State University; mgalina27@mail.ru

Article is devoted to necessity, conditions and possibilities of formalization risk-management process in the organization. There are allocated basic elements of effective process of risk management and organizational aspect of creation risk management structure. The special attention is payed to active risk management and to the concept of «comprehensible risk».

Key words and phrases: formalization, risk, risk-management, risk-manager, active risk management, the concept of «comprehensible risk».